

Het Samenstellen van Zelfsturende Teams

Inleiding:

Een zelfsturend team is een team zonder formele leider, voorzitter of baas. Het team stuurt zichzelf en draagt gezamenlijk verantwoordelijkheid van het team. Binnen een zelfsturend team zijn de leden dus gelijkwaardig aan elkaar. Met zelfsturende teams wordt:

- het werkplezier vergroot door meer uitdaging, zeggenschap, inbreng
- het aanwezige potentieel (dat wat mensen kunnen) beter benut,
- de flexibiliteit vergroot m.n. in het omgaan met veranderingen,
- de beleving van verantwoordelijkheid groter,
- het teamgevoel, samenwerken en samen ervoor gaan sterker,
- de bureaucratie lager,
- de werklast (en werkdruk) beter verdeeld en zijn er dus minder "bottlenecks".

Voor sommige teams is het beter een senior medewerker als voorman te hebben. Deze heeft dan geen formeel leidinggevende rol of taak, maar is wel eerste aanspreekpunt binnen het team.

Zelfsturende teams passen zowel bij goed geschoolde medewerkers als bij lager of ongeschoolde medewerkers. Verantwoordelijkheidsgevoel en gedrevenheid zijn meer bepalend dan scholing of intelligentie. Meestal neemt de productiviteit als gevolg van voorgaande positieve punten toe. Zelfsturende teams hebben veel potentie. Het is echter niet de oplossing voor elk probleem.

Samenstellen van zelfsturende teams in de praktijk:

Het samenstellen van een zelfsturend team is niet moeilijker of gemakkelijker dan het samenstellen van een ander team. De theorieën hierover en de praktijk lopen nogal eens uit elkaar. We beschrijven hier een eenvoudige aanpak in 4 stappen vanuit een praktijksituatie waarin men nog afdelingen heeft en waar de afdeling werd aangestuurd door een direct leidinggevende. Het samenstellen van een zelfsturend team is goed te doen mits men rekening houdt met enkele uitgangspunten en de stappen eenvoudigweg afloopt.

Uitgangspunten:

Het samenstellen van zelfsturende teams:

- kost tijd en vergt geduld
- is niet volledig uit te denken, dus werk volgens het action-learning principe (lerende organisatie) waarbij je door ervaring zaken ontdekt die aanleiding zijn voor veranderingen, ook in de samenstelling.
- gaat eenvoudiger met een interventionist, begeleider, iemand die zonder leidinggevend te zijn, meewerkt aan de samenstelling en opbouw van het team als ook zorgt voor ondersteuning, training, teambuilding, etc. De interventionist kan zowel intern als extern gevonden worden of uit meerdere, in de tijd verschillende personen bestaan.
- past alleen binnen organisaties die daar klaar voor zijn en dit dus echt willen en
- past alleen bij leidinggevendenden die de behoefte aan leiding hebben, ondergeschikt vinden aan het resultaat.

Stappenplan:

1. Fundament leggen
2. Ontwerp
3. Aan de slag en bijsturen
4. Nazorg

1. Fundament leggen

In deze stap leggen we de basis voor het samenstellen vast. We toetsen de uitgangspunten en creëren draagvlak voor zelfsturende teams. De eerste vragen zijn:

- Waarom willen we als organisatie zelfsturende teams?
- Welke behoefte of noodzaak zit er achter vanuit de organisatie?
- Wat verwachten we van de verandering naar zelfsturende teams?

Deze discussie voeren we meestal op MT of directieniveau. Ook de keuze of alles overgaat naar zelfsturende teams of slechts een gedeelte, gefaseerd of niet wordt hier besproken. Ook toetsen we of de huidige leidinggevendenden achter het idee staan en bereid zijn te kiezen voor een andere rol.

In het fundament gaat het ook om informeren. De medewerkers bekend maken met het fenomeen zelfsturende teams en wat de gevolgen voor hen zijn. Zowel de voordelen als de nadelen. Ook de toetsing wat de medewerkers er van vinden, wat voor hen belangrijk is in deze nieuwe vorm, waar we als organisatie rekening mee moeten houden, wat zij zien als succesfactor, etc. worden verkend in deze stap.

Als laatste onderzoeken we in deze stap wat er allemaal moet veranderen, wat extra aandacht vraagt en hoe we dit uitzetten in de tijd (planning).

2. Ontwerp

In deze stap stellen we als eerste het doel van het team op.

- Welk doel heeft dit team?
- Welke producten of diensten levert het? (inclusief kenmerken als kwaliteit en doorlooptijd)
- Wat wordt er van dit team verwacht? (naast de directe taken, ook de extra's als zorgen voor ..., bewaken van, ..., etc.)

En zo stellen we ook de kaders vast van de verantwoordelijkheid van dit team inclusief de taken en de bevoegdheden. Hierbij scheiden we hoofdtaken (het primair proces) van de neventaken (ondersteunend). Soms is het verstandig ook vast te leggen wat dit team niet doet (expliciet maken om verwachtingen goed te managen).

Daarnaast leggen we relatie met de omgeving vast. Wie levert aan wie en wie is de (interne) klant? Wat gaat er over en weer en wat is de procedure of hoe werken deze processen? Afhankelijk van de complexiteit van de omgeving moet dit eenvoudig in een paar zinnen tot een meer uitgewerkt plan worden omschreven.

Afhankelijk van de doelstelling en hoeveelheid werk dat door het team verzet moet worden, kan de groeps grootte worden geschat of berekend. Een voorbeeld: 85 offertes per week, gemiddelde tijd per offerte = 1,5 uren $\rightarrow 85 * 1,5 / 40 = 3,18 \rightarrow 4$ medewerkers bij een 40 urige werkweek). Afhankelijk van de variatie in werkdruk moet er dan nog een medewerker bij of niet.

Kijk niet alleen naar het verleden maar vooral ook vooruit: welke hoeveelheden werk verwacht je in de nabije (1 jaar) toekomst? In de praktijk kijk je ook vaak hoeveel mensen nu nodig zijn om het werk te klaren en hoe druk ze daar mee zijn.

Voor een team is 4 tot 6 medewerkers is ideaal. Bij groeps grootte tussen 7 en 12 medewerkers is één kantoorruimte minder geschikt. Boven de 10 kun je beter gaan opdelen, anders ontstaat het toch in de praktijk.

Hoe verdeel je de mensen over teams? Wie laat je met wie samenwerken? In de praktijk heb je meestal een beperkt aantal mogelijkheden. Het gaat er om de mensen zo goed mogelijk te verdelen over de teams. Veelal is dit een afweging tussen enerzijds rationele feiten (wie heeft welke kennis, kunde, ervaring of competenties en wat is algemeen en specifiek nodig) en anderzijds meer zachte factoren als wie past bij wie? Voor de rationele kant moet er voldoende kunde en ervaring zijn om de hoofdtaken uit te kunnen voeren. De neventaken lukken meestal wel. Heterogeniteit is sterker dan homogeniteit: zorg dus voor diversiteit. Diversiteit in persoonlijkheden en in ervaring (jong en oud). Maak een voorstel, leg het weg en bekijk het later nog eens door een bril alsof het al een team is. Gaat dit functioneren? Zit er voldoende capaciteit (in omvang en kwaliteit) in om het werk te klaren?

Voor de zachte factoren zijn er diverse tests (Belbin, AEM cube, MBTI, Big 5) maar met een beetje inleven en gewoon boerenverstand kom je al heel ver. Mensen willen liever niet veranderen en kunnen nog al wat weerstanden opgooien. Echter het doel van het team staat voorop, niet de sociaal wenselijke kant. Dus vraagt het teamdoel meer om denkers, beslissers, creativelingen (dromers) of doeners (werkstijlen)? Er zit altijd een voorkeur in en laat je daardoor leiden. Zorg daarnaast voor diversiteit.

Organiseer als laatste in deze stap de ondersteunende diensten en middelen. Denk aan werkruimte, meubels en IT systemen. Het op orde hebben van deze zaken vermindert de weerstand aanzienlijk. Helaas krijgt dit laatste in de praktijk vaak onvoldoende aandacht.

3. Aan de slag en bijsturen

Men kan uren lang vergaderen over de ideale werkwijze en processen, maar onder druk wordt alles vloeibaar. Ga dus gewoon aan de slag. Geef een presentatie aan het team in de nieuwe samenstelling, de doelen, taken, verantwoordelijkheden en wanneer dit ingaat (lieft binnen een week). Vraag naar reacties en daar waar de protesten te groot zijn, ga met diegenen persoonlijk in gesprek. Weerstanden zijn er altijd, geef ruimte aan medewerkers om zich te uiten en wek tolerantie om het om zijn minst te proberen. Wijs hen op gezamenlijke en persoonlijke verantwoordelijkheden maar ook op de ontwikkelkansen. Stel buddy's of maatjes voor. Elke taak (hoofd en neventaken) moeten door minimaal 2 personen zijn uit te voeren. Ben je ergens de expert in, dan leer je de basis daarvan aan je buddy of maatje. Het maatje hoeft geen expert te worden maar wel ondersteunend kunnen zijn en indien nodig de ander vervangen. Soms zijn hiervoor externe trainingen nodig. Investeer hierin, het verdient zich terug.

In de begin periode is begeleiding van een interventionist of begeleider verstandig. Werkwijzen moeten worden bepaald en vastgelegd, discussies hoe er wordt gecommuniceerd, hoe sommige processen er uit gaan zien. Hoe dragen we gezamenlijk de verantwoordelijkheid? Wie controleert dit? Dit vraagt tijd. In het begin tweemaal per week 2 uren voor reserveren, later 1 maal per week of een maal per twee weken. Zorg ervoor dat iedereen zich kan uitspreken over problemen of zorgen. Ondersteun het proces van zelfsturend team worden (m.b.v. trainingen). Elk team reageert verschillend, onderschat de behoefte en noodzaak niet. Een team samenstellen is één, een team worden is meer. Stimuleer de zelfwerkzaamheid, het continue verbeteren binnen het team. Zie ook de rol van de interventionist hierna.

Tijdens dit proces kan het zijn dat een teamlid niet lijkt te passen in het geheel. Geef er aandacht aan, bespreek het maar geef niet te snel op. Mocht het niet lukken, ook niet met extra ondersteuning, kijk waar je de samenstelling kunt veranderen.

Werk aan teambuilding, motivatie en zorg voor veiligheid (fouten maken mag, mits je er van leert). Sterke persoonlijkheden kunnen hun stempel drukken op het geheel. Perk het tijdig in door het te bespreken (bewustwording).

De interventionist of iemand anders van de organisatie waakt over de resultaten van het team. Zowel de hoeveelheid, de kwaliteit als de samenwerking met anderen. Deze kunnen eerst lager zijn dan oorspronkelijk maar het gaat zich uiteindelijk verbeteren. Tijdige terugkoppeling met de bedoeling het willen leren beter te doen, is daarvoor nodig. Vragen wat er binnen het team moet gebeuren om de resultaten te verbeteren en het team zelf te laten zoeken naar oplossingen is een mooie start.

Pas op in deze fase om toch weer een leidinggevende te creëren in het team. Dat kan iemand van de teamleden zijn, of de oud-leidinggevende die wellicht controleert. Gun het team tijd om de eigen problemen zelfstandig op te lossen. Vergeet niet complimenten te geven voor alles wat goed gaat.

4. Nazorg

De overgang naar de nazorgfase begint zodra de hoofdtaken voldoende positief resultaat boeken en het probleemoplossend vermogen voor alledaagse zaken aanwezig is binnen het team. De nazorgfase is vooral bedoeld om het goede van zelfsturend zijn te behouden en het potentieel van het team (datgene wat er aan capaciteiten in zit) optimaal uit te nutten. De rol van de interventionist is hier met name vragen beantwoordend, ondersteunend bij conflicten en het team wijzen op eventueel gemiste kansen. Ook in deze fase zal het leren van het team doorgaan zowel in de praktijk als met evt. trainingen.

De rol van de interventionist

De interventionist kan de voormalig leidinggevende zijn, maar bij voorkeur is het iemand anders. Is er zo iemand binnen de organisatie dan heeft dat de voorkeur. Ook kan iemand van buiten die rol vervullen. De rol van interventionist kan ook door meerdere personen worden ingevuld of wisselen, gedurende de stappen.

De interventionist heeft een rol in alle vier stappen. Zijn rol verandert van meer vormgevend, sturend, procesmatig in de eerste twee stappen naar meer ondersteunend en stimulerend in de latere stappen. Hij staat dan naast de medewerkers. Alleen als het team er zelf niet uitkomt, neemt hij beslissingen maar nooit voordat hij het team heeft uitgedaagd zelf een beslissing te nemen.

Naast ondersteuner is hij of zij ook vertrouwenspersoon. Daar waar medewerkers worden verplicht met anderen samen te werken, ontstaat ook spanning. Dit moet men kunnen uiten. De interventionist besteed enkele uren per week aan een team, afhankelijk van omvang, complexiteit en de mate van zelfredzaamheid van de teamleden.

Succesfactoren

De verandering van een traditioneel aangestuurde afdeling met direct leidinggevende naar een zelfsturend team moet men niet onderschatten. Aan de positieve resultaten gaat een intensieve verandingslag vooraf. Wat maakt het succesvol?

- Beleef zelfsturende teams als een filosofie. Je moet het echt willen vanuit de juiste motivatie.
- Een autonoom werkend team is het eenvoudigst.
In de praktijk komt dit echter weinig voor. Zorg ervoor dat de omgeving rondom het team ook wordt begeleid in de verandering. Geef voorlichting en maak duidelijk wat dat voor hen betekent.
- Stel realistische doelen, geef tijd om deze te behalen.
- Denk in stap 1 al na over de nieuwe rol van de oud-leidinggevende. Blijft deze gewoon in het team als teamlid aanwezig, wees dan alert dat de oud-leidinggevende niet (onbewust) het proces van zelfsturing ondermijnt.
- Stap 3 is de stap van leren zwemmen en loslaten. En daarmee ook van alert zijn of er voldoende capaciteit los komt om zelf sturing te geven, zelf het geheel in te richten, zelf te beslissen en tot optimale samenwerking komen. Stimuleren van die zelfsturing helpt.
- Sta het maken van fouten en minder productie voor enige tijd toe. Niet alleen dit zeggen, maar er ook naar handelen maakt de druk op de schouders van de teamleden wat lichter. Zorg voor veiligheid om dingen uit te proberen.

Samenvatting

Zelfsturende teams hebben veel potentie en kunnen uw bedrijf veel voordeel bieden. De overgang van een traditioneel georganiseerde afdeling naar zelfsturende teams vergt tijd, een doordachte aanpak, wat geduld en doorzettingsvermogen. Vaak is een eenvoudige invulling van bovenstaande 4 stappen al voldoende, mits het doel duidelijk is en men alert is op en goed omgaat met de geluiden van de teamleden.

Meer informatie over of ondersteuning bij het samenstellen van zelfsturende teams?

Hiske Huiting
06 440 163 80

mail@hiskehuiting.nl
www.hiskehuiting.nl
Rozenstraat 7, 7223 KA Baak